



O Processo

Uma das funções fundamentais do gerente de projeto é a gestão eficiente e eficaz dos custos. Um dos componentes importantes que compõem os custos e compras. É fundamental a boa negociação e conhecer aspectos jurídicos contratuais para defender o orçamento, o escopo, cronograma, qualidade e obviamente os custos. Níveis de serviços devem ser controlados, as entregas verificadas e sim, contratos com terceiros, consultores e outros.

O processo de compras não é algo sofisticado, depende muito do porte e dos ativos e processos gerenciais, aversão aos riscos, prevenção às fraudes contratuais entre outros. Aquisição, faz parte da gestão de recursos e, juntamente com a implantação, é necessária para entregar o resultado do projeto. É fundamental que o proprietário do projeto/sponsor identifique os diferentes recursos necessários para a entrega do trabalho, bem como o agendamento da aquisição dos recursos. Talvez você, a esta altura do curso, se pergunte. Compras? Mas os projetos que participo não tem isso professor, já está tudo lá, é só usar.

Sim, entendo, mas gerenciamento de projetos pensa em atender a todos os tipos de porte de projetos. São um apanhado de boas práticas testadas por centenas de milhares de profissionais de projetos em todo mundo e acredite, não há uma linha nesse corpo de conhecimento que diga “é obrigatório usar isso ou aquilo”. Depende do seu bom senso, das suas necessidades como gerente de projeto e do que a empresa entenda que é importante. Algumas hiper controlam, outras são mais flexíveis. Portanto, aprenda tudo, use o necessário!



A aquisição de recursos externos pode ser feita por meio de um processo de aquisição que envolve a seleção dos provedores certos e a definição de um contrato para garantir que o trabalho prossiga sem problemas. O fornecimento interno, por outro lado, também requer um acordo de nível de serviço especificamente para os departamentos que são obrigados a fornecer um recurso específico.

A aquisição tem tudo a ver com a criação de uma infraestrutura de gestão de projetos que possa mobilizar os recursos. Essa infraestrutura também é necessária para criar políticas de aquisição, bem como a implantação de recursos para que os projetos prossigam como planejado.

Importante em compras é entender qual o trabalho deve ser terceirizado ou qual o bem a ser adquirido, e para cada um desses tipos há a contratação correta. Isso envolve também levar em conta se há necessidade de licitação, chamada para coleta de preços etc. Para tanto pense, qual:

- Tipo e complexidade da exigência.
- Extensão da concorrência de preços.
- Análise de custos e preços.
- Urgência de exigência ou período de desempenho.
- Frequência de mudanças esperadas.

Padrões industriais de tipos de contratos utilizados.



- Se há ou não uma declaração de trabalho bem definida.

- Grau geral de custo e risco de agendamento.

Vamos conhecer um pouco mais sobre os tipos de contratos:

Custo reembolsável: envolvem pagamento com base nos custos reais dos fornecedores, bem como uma taxa ou incentivo para cumprir ou exceder os objetivos do projeto. Portanto, o comprador tem o maior risco de custo. As formas comuns de custos reembolsados incluem:

- Custos mais taxa fixa ou Percentual de Custo Mais Custos o que significa que o comprador pagará ao vendedor de volta pelos custos envolvidos na realização do trabalho do projeto, mais um valor acordado, ou seja, a taxa fixa que o comprador pagará em cima disso. Se esse valor acordado ou taxa fixa for calculado como percentual dos custos iniciais estimados do projeto, ele é referido como tipo de contrato Percentual de Custo Mais Custos. Esta taxa não muda com o desempenho do vendedor. No entanto, o valor da taxa pode mudar se o escopo do projeto mudar.

- Custos mais taxa de incentivo, significa que o comprador reembolsará os custos do projeto e pagará uma taxa pré-determinada, por exemplo, um bônus se o fornecedor cumprir determinadas metas de desempenho ou qualquer outra meta específica de desempenho conforme decidido no contrato. No Custos mais taxa de incentivo, se os custos finais forem menores ou mais do que os custos estimados originais, tanto o comprador quanto o fornecedor compartilharão os custos com base na fórmula de partilha pré negociada.

- Custos mais taxa de premiação é semelhante ao contrato do Percentual de Custo Mais Custos, exceto que, em vez de pagar uma taxa em cima dos custos, o comprador concorda em pagar uma taxa com base na avaliação do comprador sobre o desempenho do fornecedor.

- Contratos de Preço Fixo: são também chamados de contratos de soma fixa e envolvem um preço fixo pré-determinado para o produto/serviço e são utilizados quando o produto/serviço esperado está bem definido. Portanto, o fornecedor carrega um ônus maior do risco de custo do que o comprador. Há três categorias de contratos.

- Preço Fixo Firme, significa que o comprador vai pagar um valor, independentemente do quanto custa ao fornecedor para fazer a obra, produto ou serviço. Um contrato de preço fixo só faz sentido nos casos em que o escopo é muito conhecido. Se houver alguma alteração na quantidade de trabalho a ser feito, o fornecedor não será mais pago para fazê-lo, a menos que o escopo do trabalho mude.

- Preço Fixo Mais Taxa De Incentivo é um tipo complexo de contrato no qual o fornecedor carrega um maior ônus de risco. Há um incentivo financeiro vinculado para alcançar métricas acordadas. Normalmente, tais incentivos financeiros estão relacionados ao custo, cronograma ou desempenho técnico do fornecedor. As metas de desempenho são estabelecidas no início do projeto e o preço final do contrato é decidido após a conclusão do projeto com base no desempenho do vendedor. Para cada unidade monetária economizada pelo fornecedor, o que reduz o custo abaixo da meta original estimada, a redução de custos é dividida entre o fornecedor e o comprador com base em uma relação de ações previamente acordadas. Caso o custo exceda há um teto de preço, e todos os custos acima do teto são de responsabilidade do fornecedor, portanto, se os custos excederem o teto, o fornecedor não recebe lucro e o que é pior, paga a diferença por sua conta e risco.

- Ajuste de Preços Econômicos de Preço Fixo é um contrato de preço fixo que permite aumentos de preços se o contrato for por vários anos. Trata-se de um contrato de preço fixo, mas com uma disposição especial que permite ajustes finais pré-definidos ao preço do contrato do projeto devido às condições de alteração, como inflação, aumento ou diminuição de custos devido a commodities específicas. Ele é mais utilizado para proteger tanto o comprador quanto o fornecedor de condições externas além de seu controle.

- Contratos de Tempo e Material ou Contratos de Preço Unitário, contêm características de contratos de preço fixo e custos reembolsáveis e geralmente são usados para pequenos valores de custo do projeto. Esses contratos podem ser precificados por hora ou por item (preço fixo), mas o número total de horas ou itens não é determinado (custo aberto). São frequentemente usados para aumento de pessoal, aquisição de especialistas e qualquer suporte externo.

O que você precisa perceber é que em negociações de contratos com terceiros, você deve sempre ter certeza de que tanto o comprador quanto o fornecedor estão confortáveis e satisfeitos com o tipo de contrato e outros termos e condições do contrato para alcançar a entrega suave e bem-sucedida do trabalho do projeto.

Qualquer sentimento diferente disso não é saudável e normalmente desencadeará conflitos e quebras de contrato.

Chega um determinado momento num projeto que tudo chega ao seu fim, ou terminamos uma atividade, uma tarefa ou encerramos uma fase, um contrato ou até mesmo o projeto.

No processo de finalização de um determinado projeto, há muitas coisas a serem feitas e o contrato deve ser concluído. A fase final de um ciclo de vida do projeto diz respeito aos encerramentos contratuais. O encerramento do

contrato confirma ao comprador e fornecedor que o contrato foi devidamente executado para que o encerramento final e legal possa ocorrer.

Uma das saídas desta fase é a aquisição/compra encerrada em que o comprador fornece ao vendedor um aviso por escrito sobre a conclusão do contrato. Isso geralmente é autorizado por um administrador de compras ou qualquer agente autorizador. A carta formal também deve estipular e definir os termos e condições do contrato. Para finalmente fazer esse processo, também é importante que o documento finalizado seja assinado para iniciar o encerramento de um determinado projeto.

Algo que também deixa o gerente de projeto em início de carreira com muitas dúvidas é a "verdadeira sopa de letras" sobre processos de compras e suas etapas, principalmente em grandes organizações que realizam as chamadas compras estratégicas. Vamos entender cada um deles

RFI - Solicitação de Informações: As RFI's nem sempre são usadas, mas quando são usadas é no início do processo de aquisição ou sourcing. O RFI é usado principalmente para obter informações que você precisa ou acha que serão úteis em etapas de carta de licitação (compras). Seu objetivo não é obter uma cotação ou oferta, mas apenas aprender mais sobre um fornecedor, um mercado ou até mesmo um método de fabricação. Na maioria dos casos, um RFI será acompanhado com um RFQ, RFP ou RFT mais tarde se os vendedores fornecerem informações que mostrem que podem atender às suas necessidades. Para a maioria dos compradores, existem algumas informações principais que você deseja obter de um potencial fornecedor ou fabricante.



- Tipo de instalações e fábrica



- Número de funcionários





- Lista de produtos que têm ou podem fazer



- Para onde esses produtos foram vendidos ou enviados.



- Número de linhas de produção



- Número de unidades que eles são capazes de produzir



- Pessoa de contato

Essas informações geralmente são compiladas em uma grande lista que será usada mais tarde para determinar quais potenciais fornecedores receberão uma solicitação para o produto mais tarde. Em sua maioria, isso é para definir as bases para os próximos passos do processo de aquisição. Outro benefício de uma RFI é que você pode descobrir fontes mais baratas ou alternativas para um produto ou projeto ou desenvolver novas estratégias para trazer seu produto ao mercado.

RFQ - Solicitação de Cotação: é o pedido mais comum, e eles fazem jus ao nome. Os pedidos de cotações são simplesmente colocados quando você chega a um vendedor ou fabricante e solicita uma cotação para um fabricante fazer o seu produto. Você, o comprador, precisa ter certeza de que você tem um conjunto muito detalhado de especificações para o produto. Isso muitas vezes toma a forma ou uma folha de especificações do produto. Um RFQ é um pedido e, portanto, é como um convite para um fornecedor lhe dar um

preço pelo que você está pedindo. A solicitação de Cotações precisa conter alguns detalhes-chave:



- Detalhes exatos do produto que você encomenda
- Conta de materiais
- A quantidade que você espera pedir
- Termos e condições
- Incoterm https://www.sourcinghub.io/incoterms-2020-guide/
- Termos de entrega
- Tempo de chumbo esperado
- Níveis de qualidade
- Outros serviços de valor agregado
- Empacotamento

- Contrato de Rascunho



Uma vez que você enviar o RFQ para o fornecedor em potencial e eles respondem, então você precisa revisar com cuidado as cotações, a fim de determinar com qual você vai.

RFT - Pedido de Licitação: Uma licitação é geralmente uma necessidade definida muito específica em vez de uma solicitação vaga. A licitação é bastante comum para subcontratados e outros projetos onde as especificações exatas são extremamente bem definidas, e você está chegando para fazer uma compra de um serviço ou produto que já existe. Como as necessidades são mais bem definidas e os produtos muitas vezes já são produzidos, o tempo de um RFT até a conclusão é provavelmente o método mais rápido. Se as necessidades não forem exatas ou você estiver esperando algumas personalizações, então um RFP ou RFQ seria mais adequado.

RFP - Pedido de Proposta é mais semelhante ao da RFQ, porém os RFPs têm um propósito adicional de solicitar a entrada de um fornecedor no processo de projeto ou engenharia de um produto. As RFPs tendem a ser as mais vagas da solicitação, pois permitem que a flexibilidade do fornecedor chegue a uma solução que eles acham que é mais adequada para um comprador. Muitas vezes um RFP terá um objetivo declarado, em vez de uma especificação. Você muitas vezes precisa declarar seus objetivos de negócios de longo prazo e que tipo de relacionamento você espera ter com os fornecedores. O resultado deve ser uma proposta para os produtos, juntamente com uma cotação do fornecedor. (KENNEMER, J. 2020, p.2,3)

Atividade Extra



Para aprofundar seus conhecimentos acerca dos temas abordados neste módulo, você pode assistir aos vídeos através dos links abaixo:

TRENTRIM, M. **Gerenciamento das aquisições e tipos de Contrato em Projetos.** 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=mqwBZUAR9Vw

TRENTIM, M. **Execução de projetos, mobilização de equipe e aquisições.** 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=6CmKmjD8b_8

Referência Bibliográfica

KENNEMER, J. **Procurement Terms // RFQ, RFP, RFI, and RFT Defined.** 2020. Disponível em: https://www.sourcinghub.io/rfq-rfp-rft-rfi-meaning/

Ir para exercício